



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**

**CURSO:** ADMINISTRAÇÃO

**LINHA DE PESQUISA:** RECURSOS HUMANOS

**ÁREA:** RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS NA AGÊNCIA 0479, SEGMENTO  
PESSOA JURÍDICA TRÊS, DO BANCO ITAÚ UNIBANCO**

William Rodrigues Carvalho e Silva

2086827/3

Brasília

2012

WILLIAM RODRIGUES CARVALHO E SILVA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS NA AGÊNCIA 0479, SEGMENTO  
PESSOA JURÍDICA TRÊS, DO BANCO ITAÚ UNIBANCO**

Trabalho de Conclusão Curso (TCC)  
apresentado como um dos requisitos para  
conclusão do curso de Administração de  
Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Tatiane Regina Petrillo  
Pires de Araújo

Brasília – DF, 17 de Outubro de 2012

Banca Examinadora

---

Prof. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Orientador

---

Professor (a):  
Examinador

---

Professor (a):  
Examinador

Agradeço a Deus por me fornecer a devida capacidade.  
À minha família pelo amor e apoio.  
Aos meus amigos pelo suporte.  
A minha namorada pelo apoio e compreensão.  
A minha professora e orientadora Tatiane Regina.  
Aos colaboradores da Agência 0479.

“Seja a mudança que você deseja ver no mundo.”  
Mahatma Gandhi

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS NA AGÊNCIA 0479, SEGMENTO PESSOA JURÍDICA TRÊS, DO BANCO ITAÚ UNIBANCO**

William Rodrigues Carvalho e Silva<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Em tempos onde as pessoas começam possuir cada vez mais importância no contexto organizacional, um processo de recrutamento e seleção de talentos deve estar bem alinhado as necessidades da organização, pois, são de suma importância para que se consiga alcançar seus objetivos através dos talentos internos. Com isso, a presente pesquisa tem como seu objetivo principal, identificar a metodologia adotada pela Agência 0479, segmento Pessoa jurídica do Banco Itaú Unibanco, nos processos de Recrutamento e Seleção de Talentos. No referencial teórico, foram abordados os conceitos de recrutamento e seleção, técnicas de seleção, captação e seleção de talentos e por fim, os novos meios de recrutamento. Após a teoria de base, entrevistas, tabulações, análises e discussões foram apresentadas, por fim, os resultados encontrados são considerados satisfatórios, pois, além de chegar ao objetivo geral proposto, a presente pesquisa demonstrou que os métodos adotados pela Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três do Banco Itaú Unibanco conferem com os meios teóricos apresentados no presente trabalho de conclusão de curso, apesar da organização citada não utilizar de todos os meios disponíveis.

**Palavras chave:** Recursos humanos, recrutamento e seleção de talentos, técnicas de seleção, captação e seleção de talentos e novos meios de recrutamento.

### **SUMÁRIO**

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, oitavo semestre, noturno. Estagiário do Banco Itaú Unibanco há um ano e oito meses. E-mail: william.rodrigues88@gmail.com

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS.....	10
2.1. TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	15
2.1.1. ENTREVISTA:.....	15
2.1.2. PROVAS DE CONHECIMENTOS/CAPACIDADE:.....	16
2.1.3. TESTES PSICOLÓGICOS:.....	16
2.1.4. TESTES DE PERSONALIDADE:.....	17
2.1.5. TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO/VIVENCIAIS:.....	17
2.2. CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS.....	17
2.3. NOVOS MEIOS DE RECRUTAMENTO:.....	18
3. METODOLOGIA.....	21
3.1. DESCRIÇÃO DA UNIDADE - CASO.....	23
3.2. PARTICIPANTES.....	23
3.3. INSTRUMENTO.....	24
3.4. PROCEDIMENTO DE COLETA.....	25
3.5. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE.....	25
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
BIBLIOGRAFIA.....	34
APÊNDICE I - ENTREVISTA.....	37
APÊNDICE II – PERGUNTAS E RESPOSTAS.....	38

## 1. INTRODUÇÃO

A tendência das organizações que não se preocupam com a gestão da área de recrutamento e seleção, é que em um futuro bem próximo as empresas terão sérios problemas (MARTINS, 2005). Pois as organizações estão cada vez mais planejadas, com objetivos cada vez mais direcionados à satisfação de clientes, buscando oferecer produtos e serviços com maior qualidade, à encontrada no mercado, ou seja, necessitando a mesma de uma mão de obra mais qualificada. Devido a tal, não podemos deixar de lado um grande diferencial adotado por algumas empresas, que é atrair e reter talentos, para que assim a mesma se mantenha sempre competitiva, porém, para que tal ação tenha efeito, a mesma deverá focar em determinados métodos, como o processo de recrutamento e seleção de talentos. França (2011, p. 29) diz que o processo de recrutamento e seleção devem estar alinhados ao processo estratégico de negócios da organização. Caso a organização esteja necessitando se renovar ou passar por mudanças, a mesma deverá buscar e atrair uma quantidade maior de pessoas que possua potencial. Porém Almeida (2004, p. 17) ressalta que “a expressão captação e seleção de talentos pode levar a idéia enganosa de que basta atrair pessoas excepcionais para que elas dêem retorno para a organização”.

Almeida (2004, p. 17) ressalta que quando existe um processo de recrutamento e seleção de talentos por parte da organização, a mesma esta trazendo competências individuais para dentro da mesma, porém, que se não forem bem administradas e compartilhadas, poderão acabar não agregando talento ao âmbito organizacional.

Dentro do atual contexto encontrado nas organizações, a utilização do processo de recrutamento e seleção de talentos, tem papel fundamental dentro das organizações, pois, o índice de desemprego tem crescido de maneira alarmante, logo, as organizações que já iniciaram o processo ou pretendem dar inicio ao processo recrutamento e seleção de pessoas, almejam tirar o máximo proveito da

situação levantada, assim, buscando identificar os candidatos mais bem qualificados para que ocupem as vagas disponíveis (LIMA, 2000).

O tema a ser abordado no artigo a seguir, refere-se ao processo de Recrutamento e Seleção de Talentos na Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três do Banco Itaú Unibanco. Visando assim, responder o problema proposto: como se dá o processo de recrutamento e seleção de talentos, realizado pela Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica do Banco Itaú Unibanco?

Com isso, o presente estudo tem por objetivo geral, identificar a metodologia adotada pela Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três do Banco Itaú Unibanco, nos processos de Recrutamento e Seleção de Talentos.

Dentro de um aspecto social, o presente estudo poderá provocar mudanças na organização, assim, podendo gerar benefícios, tanto para o colaborador quanto para a organização, tal mudança ira acontecer devido às discussões que a organização em questão fará sobre os métodos utilizados durante o processo de recrutamento e seleção de talentos.

Academicamente, o presente trabalho esta pautado na oportunidade de traçar a teoria e a pratica ao mesmo tempo, assim, contribuindo para que a organização pesquisada possa obter maiores informações a respeito do assunto abordado.

De modo aplicado, com conhecimento potencial adquirido a respeito do assunto, a organização apresentada poderá usar o presente estudo para aperfeiçoar seus métodos, fazendo assim, que a empresa potencialize suas ações sobre recrutamento e seleção de talentos.

Assim sendo, o presente artigo é referente a uma pesquisa realizada na Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três, do Banco Itaú Unibanco, tendo como objetivo geral identificar a metodologia adotada pela mesma, nos processos de Recrutamento e Seleção de Talentos, assim, respondendo a pergunta: como se dá o processo de recrutamento e seleção de talentos, realizado pela Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três do Banco Itaú Unibanco?



Para tanto, o atual trabalho irá realizar uma caracterização de como se dá o processo de recrutamento e seleção de talentos adotado pela agência em questão, além disso, também irá articular abordagens referentes a captação e seleção de talentos, recrutamento *on-line*, *head-hunter* e *networking*.

Assim, irá descrever durante o referencial teórico, o que é recrutamento e seleção, técnicas de seleção, e os novos meios de recrutamento, assim, buscando apresentar os meios teóricos para se chegar ao objetivo proposto.

Após o referencial teórico, serão apresentados os métodos utilizados para realização do presente trabalho. Logo após, serão apresentados os resultados, e a discussão gerada após tabulação e análise dos resultados. Por fim, será apresentada as considerações finais a respeito da presente pesquisa. Além disso, ao final, se encontra em anexo, o roteiro de entrevista semi-estruturada apresentada aos colaboradores e as respectivas respostas.

## **2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS**

Tanto Chiavenato (2004, p. 165) quanto Milkovich e Boudreau (2010, p. 162) entendem que o processo de recrutamento se trata de um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por objetivo atrair candidatos com provável potencial e qualificação, que sejam capazes de ocupar cargos dentro da empresa em questão. Simpliciter, se trata de um sistema adotado pelo RH (recursos humanos) da organização, que oferece ao mercado de trabalho em questão, oportunidades de preenchimento de vaga. Porém, para se conseguir um maior grau de eficácia, o recrutamento adotado pela organização deverá contar com um número de candidatos suficientes para preencher adequadamente o processo de seleção realizado.

De uma maneira geral, o processo de recrutamento se trata de uma etapa do processo de admissão de um novo colaborador junto ao quadro de pessoal da organização, tal processo é realizado em conjunto com a seleção. Desse modo, o processo de recrutamento está situado entre o mercado de trabalho e o processo de seleção (CARVALHO, 2000). Porém, o processo de recrutamento é realizado com base nas necessidades atuais e futuras de recursos humanos da empresa. O processo de recrutamento se trata basicamente de uma atividade que visa em curto prazo, atrair candidatos, visando que futuramente os mesmos (selecionados) integrem o quadro de colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

Porém, antes da organização tomar qualquer posicionamento quanto ao processo de recrutamento, a empresa em questão deverá realizar uma verificação das reais necessidades da mesma em relação às suas reais necessidades quanto à contratação de pessoal, seja ela em curto, médio e longo prazo (CHIAVENATO, 2004). Além disso, a organização em questão deve entender que o processo de recrutamento não é fundamental apenas para a empresa. O mesmo se trata de um mecanismo de comunicação bilateral. Pois, os candidatos à vaga desejam obter informações a respeito da organização. Por outro lado, a empresa deseja identificar qual o tipo de empregado será o candidato, caso o mesmo venha a ser contratado (MILKOVICH E BOUDREAU, 2010).

Para o processo de recrutamento possuímos dois processos de execução, sendo eles o sendo eles o recrutamento interno e o externo.

O processo de recrutamento interno acontece quando surge determinada vaga, a organização em questão pode optar por preenchê-la através do processo de remanejamento de pessoal, ou seja, usando o pessoal da própria organização, assim, o colaborador pode ser promovido (movimentação vertical), ou transferido (movimentação horizontal), ou ainda podendo haver um processo de transferência com promoção agregada (movimentação diagonal). Assim, o recrutamento interno pode envolver (CHIAVENATO, 2004):

Transferências de pessoal;

Promoções de pessoal;

Transferências com promoções de pessoal;

Programas de desenvolvimento de pessoal;

Planos de encareiramento (carreiras) de pessoal.

Tal processo de recrutamento faz com que os colaboradores da organização se aperfeiçoem, devido a futuras possibilidades de ascensão dentro da mesma, além disso, tal metodologia cria dentro da organização um sentimento de meritocracia (justiça) pelo fato da mesma oferecer oportunidades aqueles que se comprometem a empresa (FRANÇA, 2011).

Para tanto, no momento de executar o processo de recrutamento interno, geralmente a organização baseia-se em informações e dados relacionados a cada colaborador (CHIAVENATO, 2004).

A seguir serão apresentados alguns pontos positivos acerca do recrutamento interno:

- É menos oneroso para a organização;

- O processo apresenta maior índice de aceitação por parte dos demais colaboradores e do próprio colaborador, pelo fato do colaborador já fazer parte do quadro da organização (CHIAVENATO, 2004);

Já França (2011, p. 33) destaca outros dois pontos positivos sobre o processo de recrutamento interno:

- “Melhora o moral interno” (FRANÇA, 2011, p. 33);
- “Demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa” (FRANÇA, 2011, p. 33).

Porém, todo processo tem suas desvantagens, segue abaixo alguns dos pontos negativos do processo de recrutamento interno (FRANÇA, 2011, p. 33):

Requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa;

Não-aproveitamento do elemento externo;

Manutenção do status *quo*, reduzindo a possibilidade de inovação e novas idéias na empresa.

O processo de recrutamento externo é a procura por um candidato de mercado ou em áreas específicas para que a vaga do cargo em questão seja preenchida (FRANÇA, 2011). A organização deve optar pelo recrutamento externo preferencialmente, após a mesma ter realizado uma avaliação sobre a alocação de colaboradores que já façam parte do quadro de empregados da empresa (FRANÇA, 2011). Chiavenato (2004, p. 176) diz que o processo de recrutamento se dá sobre candidatos já formados (profissionalmente/experientes), que possuem potencial, disponíveis no mercado ou que sejam aplicados em outras empresas. Para isso, tanto Chiavenato (2004, p. 176) quanto França (2011, p. 34) concordam que se pode envolver uma ou mais das técnicas de recrutamento externo a serem apresentadas a seguir:

- Arquivo contendo material sobre candidatos que se apresentaram espontaneamente ou de recrutamentos anteriores;

- Indicação por parte dos próprios colaboradores da organização;
- Contatar respectivos sindicatos e associações do ramo organizacional;
- Contatar universidade, escola e dentre outros centros de formação educacional ou profissional;
- Através de palestras em unidades de ensino superior e escolas;
- Contatar demais organizações do mesmo ramo, buscando um processo de cooperação mútua;
- Anunciar em jornais e revistas;
- Empresas de recrutamento;
- Recrutamento via internet.

As técnicas de recrutamento externo citadas acima fazem parte dos métodos que a organização utiliza para divulgar a existência de uma oportunidade de trabalho dentro da mesma, junto às informações de RH (recursos humanos) mais adequadas (CHIAVENATO, 2004). “As vagas (ou posições) de maior complexidade e responsabilidade, ou que tenham baixa oferta no mercado de trabalho, em geral, exigem maior investimento de recursos, financeiros e de divulgação” (FRANÇA, 2011, p. 34).

Na maioria das vezes, as técnicas de recrutamento citadas acima são utilizadas de maneira conjunta (FRANÇA, 2011). O custo e o tempo são os fatores que mais são levados em conta no momento do recrutamento externo, pois são de fundamental importância no momento da escolha da técnica ou veículo de comunicação mais indicado no momento do recrutamento externo (CHIAVENATO, 2004). De modo geral, quanto menor o tempo para o recrutamento, ou seja, quanto mais urgente for o processo de recrutamento, mais oneroso ele será para a organização realizadora. Quando o recrutamento externo se dá de maneira contínua e organizada, a empresa tem um custo de processamento de candidatos muito menor (CHIAVENATO, 2004). A seguir, serão apresentadas algumas das vantagens

do recrutamento externo: “Possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos”; “Possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho”; “Possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado” (FRANÇA, 2011, p. 33).

Porém, o recrutamento externo tem suas desvantagens: geralmente se trata de um processo mais demorado quando comparado ao recrutamento interno; é mais oneroso para a organização, e exige despesas imediatas com meios de publicação, agências de recrutamento, despesas com o processo de admissão, dentre outros; em princípio, se trata de um processo menos seguro do que o recrutamento interno; Pode gerar um sentimento de deslealdade dentro da organização, assim, frustrando os colaboradores que lá estão, podendo passar uma falsa idéia de barreira de crescimento dentro da mesma e de um modo geral, costuma afetar a política salarial da organização (MILKOVICH E BOUDREAU, 2010).

“A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento” (CHIAVENATO, 2004, p. 185).

Chiavenato (2004, p. 185) afirma que enquanto o objetivo do processo de recrutamento é a de atrair o maior numero de candidatos possíveis com seletividade, através de inúmeras técnicas usadas para se comunicar com candidatos que tenham os pré-requisitos mínimos para preencher a vaga dentro da organização, a tarefa básica da seleção de acordo com Carvalho (2000, p. 6), tem foco central escolher, dentre os candidatos recrutados, os que mais se revelaram mais qualificados em termos profissionais durante o processo de triagem inicial do recrutamento. Geralmente o processo de seleção é constituído como a escolha dos candidatos mais qualificados para executarem determinado trabalho dentro da organização, classificando cada um conforme o grau de aptidão individual (CHIAVENATO, 2004). Porém, França (2011, p. 34) ressalta que em “algumas vezes, admitir um funcionário cujo potencial é maior do que a capacidade da empresa em oferecer oportunidade de desenvolvimento e crescimento pode levar a desinteresse”.

## **2.1. TÉCNICAS DE SELEÇÃO**

O processo de seleção de pessoal não deve ser feito apenas levando em consideração a experiência e o conhecimento da atividade a ser realizada pelo candidato (FRANÇA, 2011). E “como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha, ela deve apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar alguma validade” (CHIAVENATO, 2004, p. 190). Por isso, para o processo de seleção, as organizações utilizam inúmeras técnicas que se complementam, visando assim, diminuir a possibilidade de errar no momento da escolha do candidato (FRANÇA, 2011).

A seguir, iremos abordar algumas das principais técnicas de seleção de pessoal:

### **2.1.1. ENTREVISTA:**

“É a técnica de seleção mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas” (CHIAVENATO, 2004, p. 193). Já Carvalho (2000, p. 81) destaca que através da entrevista o entrevistador pode avaliar: a aparência do candidato, a postura e o modo que o mesmo se expressa; se trata do único método direto com o candidato que se pode medir a velocidade de reação nas respostas, poder de persuasão, e qualidade de se expressar verbalmente; proporciona ao entrevistado informações que necessita a respeito da organização se lhe convém ou não o emprego, por fim, a entrevista serve para passar ao candidato à vaga, que lhe foi dada a oportunidade de se expressar e expor suas qualidades. “A entrevista é um instrumento importante para o processo de seleção” (FRANÇA, 2011, p. 40). Como pode se observar, a entrevista é muito importante no processo de seleção, por isso, a condução deve ser realizada por um profissional que tenha experiência e que tenha capacidade de identificar possíveis fatores de ordem pessoal que venham a interferir (atração, antipatia, rejeição e etc.) no processo seletivo. França (2011, p. 40) recomenda que a entrevista realizada utilize questões semi-estruturadas. Segundo Weiss (1992) apud França (2011), o processo de entrevista é composto por quatro estágios:

**Abertura:** é uma espécie de aquecimento, onde o entrevistador se apresenta, expõe a proposta de entrevista e como será o processo de condução;

**Pesquisa:** é o momento de obter informações a respeito do candidato, necessárias para realizar uma avaliação do perfil pessoal e profissional;

**Troca:** momento em que o candidato realiza perguntas. Geralmente, perguntas relacionadas ao cargo e a organização;

**Fechamento:** oferecer ao candidato um breve feedback da entrevista e informar as futuras etapas do processo de seleção (WEISS, 1992, apud FRANÇA, 2011).

### **2.1.2. PROVAS DE CONHECIMENTOS/CAPACIDADE:**

As provas aplicadas, seja ela de conhecimento ou de capacidade são meios de avaliar objetivamente as habilidades e conhecimentos que foram adquiridos através do exercício, prática ou estudo (FRANÇA, 2011). Com isso, existem “as provas de conhecimento podem ser gerais ou específicas” (FRANÇA, 2011, p. 42). As provas gerais costumam analisar o nível de cultura geral do candidato. Já as provas específicas buscam analisar os conhecimentos que o profissional possui a respeito da área em questão, sendo imprescindível para desempenhar um bom trabalho na função dentro da organização (FRANÇA, 2011). Porém, “eles não determinam desempenhos ou comportamentos, apenas refletem um potencial” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010, p. 235).

### **2.1.3. TESTES PSICOLÓGICOS:**

“Testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado. Visando predizer o comportamento humano, na base do que foi revelado na situação de teste” (FRANÇA, 2011, p. 42). Já Freeman apud Carvalho (2000, p. 31) diz que o teste psicológico se trata de um instrumento padronizado que tem a finalidade de medir objetivamente um ou mais aspectos da personalidade total de um candidato, para tal, utilizando amostras de comportamento ou rendimento. Devido a tal, Chiavenato (2005, p. 147) diz que os testes psicológicos possuem três características, que tanto as entrevistas e provas não possuem: o preditor, que possui capacidade de oferecer resultados de um



teste/prova prospectivos, com capacidade de servir como um prognóstico para desempenhar o cargo; a validade, que possui a capacidade de identificar exatamente qualquer variável humana que pretende medir e a precisão, que tem a capacidade de demonstrar resultados que se assemelhem em várias aplicações no mesmo candidato.

#### **2.1.4. TESTES DE PERSONALIDADE:**

De acordo com Chiavenato (2005, p. 149) “o termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa”. Devido a essa complexidade, os testes de personalidade conseguem identificar os principais traços da personalidade do candidato, como aspectos motivacionais, principais interesses e distúrbios (FRANÇA, 2011). “Dessa forma, os testes de personalidade pretendem tanto avaliar o padrão habitual de comportamento do candidato, quanto revelar suas fontes motivacionais” (CARVALHO, 2000, p. 62). Com isso, embora tais testes não consigam inferir precisamente sobre o possível sucesso profissional do candidato dentro da organização, os mesmos conseguem indicar estados temperamentais, pressões, necessidades ou conflitos emocionais, que caso afete a vida da pessoa, pode vir a refletir em sua vida profissional.

#### **2.1.5. TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO/VIVENCIAIS:**

Tanto Chiavenato (2005, p. 150) quanto França (2011, p. 44) concordam que tais técnicas possuem a capacidade de criar situações que façam que os candidatos interajam e participem ativamente, de maneira a serem avaliados por seu comportamento social em algumas situações já pré-selecionadas. As expressões observadas durante o período de testes são projetadas para comportamentos em cargos futuros.

### **2.2. CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS**

“À primeira vista, imagina-se uma disputa acirrada por pessoas talentosas entre empresas, como forma de garantir o sucesso, investindo grande soma de recursos nas atividades de recrutamento e seleção” (ALMEIDA, 2004, p.15).

Atualmente estamos em um mercado de trabalho bastante exigente. Os requisitos mínimos quanto à formação de profissionais e experiência na área de atuação ficaram mais exigentes, sem mencionar competências relacionadas ao comportamento, sendo ainda mais valorizadas (ALMEIDA, 2004).

O termo talento se refere, com maior frequência, à pessoa que consegue agregar em sua bagagem um conjunto diferenciado de competências, ou seja, pode ser algum tipo de conhecimento, habilidade ou atitude que o difere de outras pessoas (ALMEIDA, 2004). “A expressão captação e seleção de talentos pode levar a ideia enganosa de que basta atrair pessoas excepcionais para que elas dêem retorno para a organização” (ALMEIDA, 2004, p. 17). Por isso, quando uma pessoa é selecionada, suas competências individuais devem ser bem administradas, pois, podem acabar não se transformando em talento organizacional (ALMEIDA, 2004).

Por isso, as estratégias de captar e selecionar talentos devem fazer parte de alguma etapa do processo de gestão de talentos. Ou seja, não podendo ser planejadas de maneira independente com relação as estratégias de retenção e desenvolvimento da organização (ALMEIDA, 2004).

### **2.3. NOVOS MEIOS DE RECRUTAMENTO:**

A sessão a seguir irá descrever três novas técnicas que vem sendo utilizadas nos processos de recrutamento, sendo elas: recrutamento *on-line*, *networking* e *head-hunter*.

“A internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos” (CHIAVENATO, 2002, p. 216).

Atualmente as organizações estão investindo cada vez mais no recrutamento de talentos via internet, além de visarem o processo de recrutamento, as mesmas buscam reduzir os custos dos processos de recrutamento, além de facilitar a vida dos candidatos (CHIAVENATO, 2002)

Entende-se que recrutamento e seleção de talentos *on-line* se trata de qualquer sistema ou ferramenta que fazem uso da *Web* ou Internet para que

consigam coletar dados sobre eventuais candidatos interessados em ingressar na organização, objetivando auxiliar o processo decisório de contratações (ALMEIDA, 2004).

Varias organizações possuem suas próprias paginas na *Web*, nas quais frequentemente são disponibilizadas oportunidades de emprego. Desse modo, as organizações podem anunciar suas oportunidades de emprego através desses serviços, assim, permitindo que os candidatos possam se inscrever eletronicamente e as encaminhem a seus respectivos destinos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Tanto Chiavenato (2002) quanto Almeida (2004) concordam que no processo de recrutamento virtual, ou seja, via *Web*/Internet traz inúmeras facilidades aos candidatos, pois, através do mesmo o candidato pode descrever suas experiências, aptidões, preferências, conhecimentos a respeito da área, além disso, o internauta pode se candidatar a uma quantidade maior de oportunidades pode obter informações a respeito da organização desejada.

Porém Almeida (2004, p. 39) faz um alerta a respeito do recrutamento online, que se trata dos candidatos que encaminham seus currículos para análise e não recebem nenhum tipo de resposta, causando assim, sofrimento nos candidatos. Em sua grande maioria, os currículos são armazenados em uma base de dados interna da empresa e por lá ficam aguardando serem acessados. Porém, nas grandes corporações é muito comum se receber milhares de currículos durante o mês, com isso, as bases de dados ficam sobrecarregadas, e geralmente acontece de algum currículo não ser lido (ALMEIDA, 2004).

Quando alguma pessoa interna ou externa a organização se dispõe a ajudar, a mesma esta nos concedendo um voto de confiança. A rede em questão só pode dar certo com base na confiança mutua. Quando você realiza uma indicação de um amigo para uma oportunidade de emprego em sua organização ou para conhecimento de mercado, esta confiante que o mesmo terá um bom rendimento seja ele do ponto de vista pessoal ou profissional (FRANÇA, 2011).

A essência do *networking* é ser conhecido ou conhecer pessoas que possam auxiliar no desenvolvimento da carreira de uma determinada pessoa (OHL, 2010).

Afinal, algumas boas oportunidades de emprego nem sempre são anunciadas por meio dos meios de comunicação. Pois se tratam de vagas que surgem através do “boca a boca”, e quando se tratar de uma oportunidade mais sênior a possibilidade do *networking* acontecer é maior (OHL, 2010).

Quando surge uma vaga de maneira inesperada, a organização necessita de um profissional diferenciado dos demais do mercado, que seja talentoso e experiente. Neste momento, os serviços do *head-hunter* entra em ação – “um caçador de cabeças” – um profissional especializado em descobrir talentos que sejam altamente qualificados (BISPO, 1999).

Para isso o *head-hunter* devesse possuir facilidade para cultivar relacionamentos profissionais, pois, somente com um bom *networking* e com o hábito de cultivar bons relacionamentos faz com que o *head-hunter* tenha acesso as grandes empresas. Além disso, deve ser: persistente, sensibilidade, conhecimento a respeito da área e mercado em questão, técnicas de entrevista, ser bom ouvinte e criativo (PONCE, 2002).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa que foi adotada no presente documento se trata de uma pesquisa descritiva, pois tal metodologia busca por caracterizar e identificar opiniões, quaisquer tipos de atitudes ou crenças de algum grupo específico ou população (CASARIN; CASARIN, 2011). Uma das principais características da pesquisa descritiva segundo Gil (1996) apud Casarin; Casarin (2011), se dá por conta do sistema de coleta de dados através de instrumentos já padronizados, tais como, entrevistas estruturadas, observação sistemática e questionários. Na visão de Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Além de se tratar de uma pesquisa descritiva, a atual pesquisa se trata de um estudo de caso, que de acordo com Gil (2002, p. 54) se trata de uma modalidade de pesquisa frequentemente utilizada nas áreas de ciências biomédicas e sociais. Consistindo em um profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de modo que se permita um amplo e detalhado conhecimento a respeito do assunto, sendo uma tarefa quase impossível mediante outros delineamentos já considerados.

O meio técnico de investigação utilizado na presente foi feita através de uma revisão bibliográfica. Já a técnica utilizada se trata de uma entrevista semi-estruturada.

Por fim, a atual pesquisa adotou um método de caráter qualitativo, “assim como o bibliográfico, o método qualitativo sempre foi considerado como método exploratório e auxiliar na pesquisa científica” (OLIVEIRA, 2000, p. 61). O mesmo se trata do paradigma mais atual da ciência, com uma visão holística de mundo, faz com que o método qualitativo se coloque dentro de uma base atualizada a respeito da concepção teórica em termos mensuráveis, processamento e análise de dados científicos (OLIVEIRA, 2000). “Enquanto o método quantitativo mensura o objeto, o método qualitativo mensura suas categorias e atributos tais como: qualidade,

relação, ação, paixão, dor, amor, hábitos, atitudes, prazer e preferências, entre outras variáveis” (OLIVEIRA, 2000, p. 61).

### 3.1. DESCRIÇÃO DA UNIDADE - CASO

A empresa concedente para realização do Trabalho de Conclusão de Curso foi o Banco ItaúUnibanco, atuando na área de Assessoramento à Pessoa Jurídica, segmento Pessoa Jurídica Três (tal segmento é destinado a empresas que tenham um faturamento anual de R\$ 500.000,00 a R\$ 6.000.000, 00), presente na Agência 0479. Tal plataforma de trabalho é a única em Brasília que não fica alocada dentro de uma agência, pois, devido ao pequeno espaço físico da agência 0479, a mesma teve que ser aberta em um escritório próximo à agência, situado no endereço: C 06, Lote 03, sobreloja 08, Ed. Novitá, Taguatinga Centro – Brasília – DF - CEP: 72.010-060, telefone: (61)3562-9366, CNPJ: 60.701.190/0853-39, site: [www.itaubr.com.br](http://www.itaubr.com.br).



A organização em questão faz parte do setor de bancos privados do Brasil, tendo atuação em diversos setores financeiros, tais como linhas de crédito e ações. Porém, eu atuo em uma Agência (0479, empresas 03) destinada a pessoas jurídicas (ou seja, unicamente para empresas), a área de atuação em questão, se trata de um segmento destinado a empresas com faturamento médio entre R\$ 500.000,00 a R\$ 6.000.000,00 anuais, na qual busca oferecer atendimento diferenciado (uma espécie de *Personnalité*, que se trata de um atendimento diferenciado, tendo como pontos fortes atendimento personalizado, menores filas, agências únicas para o segmento, taxas de juros mais inferiores, dentre outros).

### 3.2. PARTICIPANTES

Durante pesquisa, participaram nove (9) colaboradores integrantes do quadro de empregados da Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três. Sendo dois (2) Assessores Pessoa Jurídica e sete (7) Gerentes Pessoa Jurídica. Dos nove (9)

participantes, seis (6) são do sexo masculino e três (3) do sexo feminino. Dentre os participantes, quatro (4) tem a faixa etária entre 25 e 29 anos, três (3) estão na faixa etária de 30 a 35 anos e dois (2) possuem mais de 36 anos.

### **3.3. INSTRUMENTO**

Na presente pesquisa foi realizada uma entrevista semi-estruturada, visando respostas que possam ser apresentadas em forma de texto, de maneira livre. As perguntas feitas aos colaboradores da Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três, do Banco Itaú Unibanco foram elaboradas visando alcançar os objetivos pré-definidos no trabalho.

Pois a entrevista semi-estruturada se trata de uma entrevista no qual a sequência e orientação da mesma fica a critério do entrevistador, que conduz a mesma dentro de uma linha que possua menor resistência ou extensão de assuntos, sem qualquer tipo de preocupação com roteiro ou sequência de perguntas, mas se preocupando com o nível e profundidade que a mesma poderá alcançar (CHIAVENATO, 2005).

“A técnica da entrevista pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações” (CRUZ; RIBEIRO, 2004, p. 30). Já Cervo e Bervian (2002, p. 46) afirmar que a entrevista “é conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Porém, é necessário que o entrevistador possua sempre um plano de entrevista a ser seguido, para que, no momento em que a mesma estiver sendo realizada, nenhuma informação que seja necessária deixe de ser colhida (CRUZ; RIBEIRO, 2004). Por isso, procure sempre selecionar pessoas que possuam o conhecimento necessário, para que assim, consiga suprir as necessidades de informação (CRUZ; RIBEIRO, 2004).

As perguntas do roteiro de entrevista foram pautadas nas características do entrevistado, tais como, idade, escolaridade, sexo, tempo de empresa, cargo e tempo no cargo atual; se já ocupou algum outro cargo na organização além do atual; como foi a maneira de ingressar na organização e quantas etapas o processo teve;



se o processo foi justo; se já participou de algum processo seletivo como avaliador; qual o recrutamento é mais vantajoso para a organização, o interno ou externo; se considera o processo de seleção adequado; se conhece recrutamento *on-line* e o que acha do sistema de indicação.

### **3.4. PROCEDIMENTO DE COLETA**

Para o processo de coleta, foi marcado um horário de entrevista com cada colaborador da Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três, que participaram do processo de recrutamento e seleção do Banco Itaú Unibanco, para que assim os mesmo possam compartilhar as experiências vividas durante o processo.

As perguntas realizadas aos colaboradores durante as entrevistas tem a finalidade de responder o problema apresentado no presente documento, que é: como se dá o processo de recrutamento e seleção de talentos, realizado pela Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica do Banco Itaú Unibanco?

### **3.5. PROCEDIMENTO DE ANALISE**

Após a realização da coleta da entrevista semi-estruturada, as respostas dadas pelos entrevistados foram transcritas para o *Microsoft Excel* e repassadas para o *Microsoft Word*, para que assim se possa ter uma visão do conteúdo como um todo, em seguida, sendo possível explorar e analisar o conteúdo das respostas. “Deste modo, estes dados deverão ser tratados considerando-se os objetivos do trabalho” (CRUZ; RIBEIRO, 2004, p. 77).

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações” (BARDIN, 1977, p. 31). “Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (BARDIN, 1977, p. 31).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Em tempos que os resultados são tidos como prioritários dentro das empresas, principalmente nas organizações que atuam no ramo financeiro, um recrutamento e seleção bem delineado não pode ser deixado de lado. A seguir serão apresentados os dados obtidos através de entrevistas aplicadas aos colaboradores da Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três, de uma instituição bancária do ramo privado, a respeito de seus respectivos processos de recrutamento e seleção dentro da organização em questão.

Quanto à caracterização dos participantes, o acesso da pesquisa foi a todos os colaboradores da agência em questão, totalizando nove colaboradores, sendo que a faixa etária dos entrevistados foi de vinte e cinco a cinquenta e três anos de idade. Quanto ao sexo dos participantes, seis eram homens e três eram mulheres. A escolaridade dos entrevistados também foi levada em conta, sendo que todos os nove participantes possuem ou estão em formação de nível superior, dentre os nove entrevistados, cinco já se encontram formados e os outros quatro estão em processo de conclusão.

Apesar da escolaridade superior concluída ou não, dentre os entrevistados, um é gerente geral, seis são gerentes e dois são assessores operacionais, sendo que a ocupação no cargo atual foi de nove meses a quatro anos. Afinal, as organizações não costumam assumir tal afirmação, mas confirmam que um candidato ou colaborador que possui uma boa formação acadêmica faz a diferença no ambiente interno ou externo. Ou seja, possuir formação em alguma faculdade de primeira linha, seja ela privada ou pública, pode fazer toda a diferença (GONZALEZ, 2010). Por fim, foi constatado que o tempo de empresa de cada entrevistado foi de nove meses a trinta anos de carreira.

Conforme apresentado no site do Sindicato dos Bancários de Brasília (2011), a instituição financeira em questão apresentou lucro recorde de R\$ 10,940 bilhões entre meses de Janeiro e Setembro de 2011, tendo uma alta de 15,9% em relação ao mesmo período do ano de 2010. Apesar dos valores e rentabilidade significativos,

o site do Sindicato dos Bancários de Brasília (2011) informou que em Dezembro de 2010 o banco em questão contava com 102.316 colaboradores em nível nacional, já em Setembro de 2011, o quadro de colaboradores tinha diminuído para 99.820 colaboradores, apontando um corte de 2.496 empregados. Ou seja, seguir carreira dentro da instituição financeira em questão, esta cada vez mais difícil.

Esse universo de nove pessoas entrevistadas é suficiente para se analisar o que o presente trabalho se propõe a fazer. Tal afirmação se deve ao fato, de que o grupo de entrevistados abordado, se trata de um grupo heterogêneo, com características distintas, seja ela, a idade, sexo, escolaridade, tempo de empresa ou no atual cargo, assim, possibilitando uma visão do todo e não apenas de uma parte do ambiente estudado.

Através da primeira pergunta, sobre mobilidade de cargo dentro da organização, verifica-se que dos nove entrevistados, apenas três estão no mesmo cargo desde a sua entrada na organização, já os demais (seis) entrevistados, já passaram em outros cargos antes de chegarem ao atual.

Tal situação pode ser explicada através do processo de recrutamento interno, que pode envolver: “transferência de pessoal; promoções de pessoal; transferências com promoções de pessoal; programas de desenvolvimento de pessoal e planos de encareiramento (carreiras) de pessoal” (CHIAVENATO, 2004, p. 174).

Através da segunda pergunta do roteiro de entrevista, sobre o processo seletivo para ingressar no banco, pôde-se observar que três dos nove entrevistados foram selecionados através de convite de mercado, ou seja, participavam de outra empresa no momento da proposta de emprego, dentre os demais entrevistados, cinco dos seis entrevistados foram selecionados via *WEB* para uma o processo seletivo, e o último entrevistado foi selecionado após a indicação de um amigo.

Como dito acima, todo processo seletivo possui uma triagem, no caso das respostas ditas, pôde se observar que os selecionados passaram por uma triagem via *WEB*, por indicação ou por análise de mercado. Pois Carvalho (2000, p. 6), diz

que o processo seletivo visa escolher, dentre os candidatos recrutados, os que mais se mostraram qualificados a ocupar a vaga durante o processo de recrutamento.

Já na terceira pergunta, relacionada à descrição das etapas que o colaborador participou, o número de etapas foi entre uma e quatro etapas, sendo que todas elas tiveram entrevista com gestor de área ou recrutador, porém, dos nove entrevistados somente cinco entrevistados participaram de algum tipo de dinâmica em seu processo de seleção. Se tratando de algum tipo de prova de conhecimento, somente dois dentre os nove entrevistados, fizeram algum tipo de teste/prova. Através das respostas apresentadas podemos constatar que ao menos uma entrevista pré-seleção deve ser realizada antes da contratação de qualquer candidato. Quando possível, realizar dinâmicas em grupo, pois, através da mesma pode-se realizar inúmeras constatações.

Pois, a técnica de entrevista é a técnica mais utilizada por parte das grandes e médias empresas para seleção de candidatos (CHIAVENATO, 2004). Pois, através da técnica mencionada, é possível analisar a aparência do candidato, postura e até o modo do candidato se expressar verbalmente, além disso, tal técnica é a única que possibilita ao selecionador um contato mais direto junto ao candidato a vaga (CARVALHO, 2000). Já quando se trata de dinâmica (simulação), tanto Chiavenato (2005, p. 150) quanto França (2011, p. 44), concordam que através da técnica mencionada é possível se realizar inúmeras simulações de acontecimentos frequentes para o cargo a ser ocupado. Além disso, As provas aplicadas, seja ela de conhecimento ou de capacidade são meios de avaliar objetivamente as habilidades e conhecimentos que foram adquiridos através do exercício, prática ou estudo (FRANÇA, 2011).

Através da quarta questão do roteiro de entrevista, onde a pergunta abordou se houve justiça no momento da contratação de cada entrevistado, os colaboradores entrevistados em seu total responderam que acham que sua respectiva contratação foi justa.

Pois, geralmente o processo de seleção é constituído como a escolha dos candidatos mais qualificados para executarem determinado trabalho dentro da

organização, classificando cada um conforme o grau de aptidão individual (CHIAVENATO, 2004).

Uma grande novidade tem tomado conta dos processos de seleção das grandes organizações, se trata de uma etapa no qual o candidato passa por uma entrevista com um grupo de colaboradores da empresa. Essa espécie de banca é composta por vários avaliadores, assim, podendo envolver o futuro chefe, gestores de áreas conjuntas e alguns dos integrantes do RH da organização, e quando possível, agregar futuros colegas de trabalho a banca (CARIELLO, 2011).

A temática abordada acima faz parte da quinta questão do roteiro de entrevista aplicado aos colaboradores da agência em questão, onde foi perguntado se em algum momento algum deles foram convidados a participar de algum processo seletivo, após as respostas obtidas (apêndice II), foi constatado que apenas três dos nove colaboradores participantes já participaram de algum processo semelhante.

Na sexta questão roteiro de entrevista, sobre qual tipo de recrutamento era mais vantajoso para a organização, o interno ou o externo, verifica-se que três dos nove entrevistados entendem que o tipo de recrutamento a ser adotado depende do cargo a se preenchido, por outro lado, quatro dos seis entrevistados restantes, concordam que o recrutamento interno é o mais vantajoso, já os dois entrevistados restantes, concordam que o recrutamento externo é mais vantajoso ao banco, pois, entendem que através do mesmo pode-se agregar mais conhecimento ao banco.

Pois o processo de recrutamento interno faz com que os colaboradores da organização se aperfeiçoem, devido a futuras possibilidades de ascensão dentro da mesma, além disso, tal metodologia cria dentro da organização um sentimento de meritocracia (justiça) pelo fato da mesma oferecer oportunidades aqueles que se comprometem à empresa (FRANÇA, 2011).

Já quando se trata de recrutamento externo, “as vagas (ou posições) de maior complexidade e responsabilidade, ou que tenham baixa oferta no mercado de

trabalho, em geral, exigem maior investimento de recursos, financeiros e de divulgação” (FRANÇA, 2011, p. 34).

Na visão de todos os colaboradores entrevistados, o processo de seleção adotado pelo Banco é feito de maneira correta.

Através dos resultados obtidos através das respostas dadas pelos entrevistados, pode-se concluir que o processo de seleção encontrado hoje dentro do banco é adequado, afinal, o mesmo utiliza algumas das técnicas mencionadas na presente pesquisa, exemplo disso, se dá ao uso de técnicas como: entrevista, seja ela coletiva ou individual, dinâmicas e provas.

Porém, França (2011, p. 34) ressalta que em “algumas vezes, admitir um funcionário cujo potencial é maior do que a capacidade da empresa em oferecer oportunidade de desenvolvimento e crescimento pode levar a desinteresse”.

Dentro de um contexto de recrutamento *on-line*, todos os colaboradores entrevistados responderam que tem conhecimento do que se trata o assunto levantado. Porém, apenas dois dentre os nove entrevistados relataram já ter participado de um recrutamento *on-line*, já os demais participantes responderam jamais terem participado de qualquer tipo de recrutamento via *WEB (on-line)*.

A tendência é que o recrutamento *on-line* cresça ao longo do tempo, pois, tanto Chiavenato (2002) quanto Almeida (2004) concordam que no processo de recrutamento virtual, ou seja, via *Web/Internet* traz inúmeras facilidades aos candidatos, pois, através do mesmo o candidato pode descrever suas experiências, aptidões, preferências, conhecimentos a respeito da área, além disso, o internauta pode se candidatar a uma quantidade maior de oportunidades pode obter informações a respeito da organização desejada.

Quando se trata do sistema de indicação para ocupar algum cargo disponível dentro da organização em questão, apenas três dentre os nove entrevistados se colocaram contra o sistema de indicação, já os demais (seis) entrevistados entendem que o sistema de indicações é positivo para a organização, porém, apesar de favoráveis, alguns ressaltaram que concordam com o sistema de indicações

somente quando a capacidade profissional do envolvido e a impessoalidade são levados em conta.

Como se pode ver a seguir, quando alguma pessoa interna ou externa a organização se dispõe a ajudar, a mesma esta nos concedendo um voto de confiança. A rede em questão só pode dar certo com base na confiança mutua. Quando você realiza uma indicação de um amigo para uma oportunidade de emprego em sua organização ou para conhecimento de mercado, esta confiante que o mesmo terá um bom rendimento seja ele do ponto de vista pessoal ou profissional (FRANÇA, 2011).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos onde as pessoas começam possuir cada vez mais importância no âmbito organizacional, um eficaz recrutamento e seleção dentro das organizações, tem se tornado cada vez mais importante dentro das empresas que apostam em pessoas como diferencial competitivo. Com isso, o presente artigo buscou identificar a metodologia adotada pela Agência 0479, segmento Pessoa Jurídica Três do Banco Itaú Unibanco, nos processos de Recrutamento e Seleção de Talentos.

A temática proposta inicialmente no presente trabalho, foi muito discutida ao longo do trabalho, assim, conseguindo alcançar o objetivo proposto no início da pesquisa.

O resultado da presente pesquisa foi satisfatório, pois, conseguiu chegar ao resultado esperado. Onde, demonstrou que as praticas adotadas de recrutamento e seleção por parte da organização financeira em questão, se utilizam os mesmos meios de recrutamento, seleção e técnicas de seleção descrita nas teorias já apresentadas anteriormente.

Durante o processo de aplicação das entrevistas, foi percebido que os colaboradores não tinham total confiança em suas respostas, além disso, as questões relacionadas ao tipo de recrutamento a ser adotado pelo banco, recrutamento *on-line* e sistemas de indicações, foram às perguntas que mais despertaram discussão no momento das respectivas respostas.

O curto tempo para realização da presente pesquisa e o pouco tempo dos colaboradores para responder as entrevistas, se apresentaram como limitações para realização do mesmo. Com isso, não foi possível gravar as entrevistas, assim sendo, as respostas foram dadas via *Outlook* (e-mail interno).

A presente pesquisa tem como sugestões para trabalhos futuros relacionados ao tema: padronização do processo de recrutamento e seleção seja ele interno ou externo dentro da organização em questão; a importância de provas/testes de conhecimento, testes psicológicos e de personalidade; aprofundamento em



recrutamento *on-line* dentro das instituições financeiras; analisar a viabilidade do sistema de indicações.

Para concluir, espera-se que a atual pesquisa incentive futuros pesquisadores e gestores que atuem em áreas relacionadas ao tema, no desenvolvimento de práticas mais atualizadas, assim, viabilizando um aprofundamento das pesquisas relacionadas a recrutamento e seleção de talentos. Tal postura deve ser adotada pela organização em questão, para que a mesma consiga alcançar seus respectivos objetivos, visando sua permanência no mercado financeiro através de profissionais qualificados como diferencial competitivo.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: repensando a teoria e a prática**. Ed. Atlas S.A. – São Paulo - 2004;

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Ed. – Editora Atlas S.A. – São Paulo – 2004;

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Seleção: Princípios e Métodos**. Ed. Pioneira – São Paulo – 2000;

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes – 1ªEd. Editora Atlas – São Paulo – 2010;

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta** – 7ª Ed. – Editora Atlas – São Paulo – 2002;

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH – Conceitos, Ferramentas e Procedimentos** – 1ª Ed. – Editora Atlas – São Paulo – 2011;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** – 2ª Edição, totalmente revista e atualizada – Ed. Elsevier – Rio de Janeiro – 2005;

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica da teoria à prática** – 1ª Edição – Ed. IBPEX – Curitiba – 2011;

GIL, Antônio Carlos – **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** – 4ª Edição – Ed. Atlas – São Paulo – 2002;

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos – **Metodologia Científica, Planejamento e Técnicas de Pesquisa: Uma visão Holística do Conhecimento Humano**– Editora LTr – São Paulo – 2000;

CRUZ, Carla; RIBEIRO, uirá – **Metodologia Científica – Teoria e Prática**–2ª Edição – Editora Axcel Books – Rio de Janeiro – 2004;

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino – **Metodologia Científica** –5ª Edição – Editora Pearson Prentice Hall – São Paulo – 2002;

BARDIN, Laurence – **Análise de Conteúdo** – Ed. Edições 70 – Lisboa – Portugal – 1977;

RIBEIRO, Stella - **Recrutamento e Seleção: uma barreira para candidato ou para o RH?** – Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Artigo/4984/recrutamento-e-selecao-uma-barreira-para-candidato-ou-para-o-rh.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4984/recrutamento-e-selecao-uma-barreira-para-candidato-ou-para-o-rh.html)>Acesso em: 27 de Setembro de 2012;

LIMA, Gilmar de Sousa – **A Administração de RH – II** – Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Artigo/2268/a-administracao-de-rh--ii.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/2268/a-administracao-de-rh--ii.html)>Acesso em: 27 de Setembro de 2012;

MARTINS, Leandro Correa - **Recrutamento on-line: uma realidade cada vez mais presente nas empresas** – Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Artigo/4101/recrutamento-on-line-uma-realidade-cada-vez-mais-presente-nas-empresas.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4101/recrutamento-on-line-uma-realidade-cada-vez-mais-presente-nas-empresas.html)>Acesso em: 27 de Setembro de 2012;

OHL, Rodolfo - **Networking: relacionamento social e mercado de trabalho** – Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/6468/networking-relacionamento-social-e-mercado-de-trabalho.html>>Acesso em: 27 de setembro de 2012;

BISPO, Patrícia - **Headhunter - O caçador de cabeças talentosas** – Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Materia/1193/headhunter-o-cacador-de-cabecas-talentosas.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Materia/1193/headhunter-o-cacador-de-cabecas-talentosas.html)>Acesso em: 27 de setembro de 2012;

PONCE, Marcus – **Você é um bom Head-Hunter?** – Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Artigo/3393/voce-e-um-bom-head-hunter.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/3393/voce-e-um-bom-head-hunter.html)>Acesso em: 27 de setembro de 2012;

GONZALEZ, Alexandra - **Prepare-se para a batalha** – Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/escolha-sua-profissao/materia/prepare-se-batalha-607385.shtml> Acesso em: 03 de outubro de 2012;

BANCARIOS DF - **Itaú tem lucro recorde de R\$ 10,9 bi até setembro, mas corta 2.496 empregos** – Disponível em: <[http://www.bancariosdf.com.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8684:itau-tem-lucro-recorde-de-r-109-bi-ate-](http://www.bancariosdf.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=8684:itau-tem-lucro-recorde-de-r-109-bi-ate-)

[setembro-mas-corta-2496-empregos&catid=94:itaibanco&Itemid=69](#)> Acesso em: 03 de outubro de 2012;

CARIELLO, Juliana - **Entrevista Coletiva** - Nova moda nos processos de seleção de vagas, a sabatina feita por grupos de funcionários da empresa recrutadora tem particularidades que o candidato precisa conhecer – Disponível em:

<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/carreira-selecao-entrevista-coletiva-648820.shtml>> Acesso em: 05 de outubro de 2012;

## **APÊNDICE I - ENTREVISTA**

### **ENTREVISTA: Interna**

#### **Parte I – Caracterização do Entrevistado**

---

**Idade:**

**Escolaridade:**

**Sexo:**

**Tempo de Empresa:**

**Cargo:**

**Tempo no cargo atual**

---

#### **Parte II – Roteiro de Entrevista**

1. O cargo que você ocupa hoje foi seu primeiro cargo nesta empresa?
2. Como foi seu processo seletivo para ingressar no banco?
3. Você saberia descrever as etapas que participou?
4. Você acha o processo de seleção no momento da sua contratação foi justo?
5. Nas suas funções, em algum momento você foi chamado a participar de algum processo seletivo para seleção de outros colaboradores?
6. Na sua opinião, qual recrutamento você acha mais vantajoso para a empresa, o externo ou interno?
7. Você considera o processo de seleção adotado pelo banco, um processo adequado?
8. Você sabe do que se trata recrutamento *on-line*? Já participou de algum?
9. O que você acha do sistema de indicação?

## APÊNDICE II – PERGUNTAS E RESPOTAS

PERGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6	ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9
IDADE	31	29	26	25	35	32	26	45	53
ESCOLARIDADE	Superior	Superior Incompleto	Superior	Superior Incompleto	Superior	Superior Incompleto	Superior Incompleto	Superior	Superior
SEXO	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
TEMPO DE EMPRESA	02 anos	08 anos	1 ano e 6 meses	9 meses	10 anos	09 anos	1 ano e 7 meses	23 anos	30 anos
CARGO	Gerente	Gerente	Gerente	Assessor Operacional	Gerente	Gerente	Assessor Operacional	Gerente	Gerente Geral
TEMPO NO CARGO ATUAL	02 anos	02 anos	1 ano e 6 meses	9 meses	05 anos	03 anos	1 ano e 3 meses	02 anos	04 anos
1. O cargo que você ocupa hoje foi seu primeiro cargo nesta empresa?	Sim.	Não.	Sim.	Sim.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.
2. Como foi seu processo seletivo para ingressar no banco?	Convite de mercado.	Inclusão de currículo na internet	Após cadastro via WEB, meu processo seletivo foi presencial. Com a presença de 4 Gerentes Gerais, 1 superintendent e 1 consultor de RH (terceirizado).	Me inscrevi no site vagas.com, e depois de 3 meses fui convidado á participar de uma entrevista.	Convite de mercado.	Inclusão de currículo via web.	Cadastro via web, através do site vagas.com.	Convite de mercado.	Indicação de amigos.
3. Você saberia descrever as etapas que participou?	Entrevista com gestor unidade, questionários e avaliação de rh externo, entrevista com superintendent e.	Entrevista e dinâmicas em grupo (média 12 pessoas)	A primeira etapa foi dinâmica com um grupo de 15 pessoas, após a filtragem dos candidatos pela equipe avaliadora, passou para entrevista individual.	45 pessoas concorrendo 3 vagas e este processo ocorreu em 3 etapas, entrevista coletiva, prova e dinâmica.	Entrevista com o gestor da área de atuação e superintendent e.	Foram quatro etapas, prova de conhecimento s, entrevista coletiva, dinâmicas e entrevista individual.	Foram quatro etapas, sendo uma entrevista coletiva, uma prova de conhecimentos, dinâmica com os gestores da área e entrevista individual com os gestores da área.	Entrevista com o gestor da área de atuação.	Entrevista com o supervisor de área.
4. Você acha o processo de seleção no momento da sua contratação foi justo?	Sim.	Sim.	Considero um processo justo.	Sim, foi justo pois eu estava bastante preparado.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
5. Nas suas funções, em algum momento você foi chamado a participar de algum processo seletivo para seleção de outros colaboradores?	Não.	Não.	Não.	Não.	Sim.	Não.	Não.	Sim.	Sim.

<b>6. Na sua opinião, qual recrutamento você acha mais vantajoso para a empresa, o externo ou interno?</b>	Variável em função do cargo a ser ocupado, porém vale ressaltar a importância dos profissionais internos.	Interno.	Depende do perfil de profissional exigido para o cargo, caso não tenha profissional qualificado dentro da empresa, o recrutamento externo é mais vantajoso.	Interno, pois estando dentro da instituição, a probabilidade de alcançar cargos maiores se torna relativamente mais fácil.	Depende do cargo a ser ocupado, mas pensando em termos de meritocracia, o interno.	O recrutamento externo, pois, o mesmo oferece mais capital intelectual ao banco.	Interno.	Interno, pois, assim valoriza a mão de obra interna.	O externo, pois, quando o mesmo é adotado, pode agregar mais conhecimento ao banco.
<b>7. Você considera o processo de seleção adotado pelo banco, um processo adequado?</b>	Sim.	Sim.	Sim.	Sim, pois os funcionários do Itaú são selecionados dentre os melhores e mais qualificados que se encontram no mercado.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
<b>8. Você sabe do que se trata recrutamento on-line? Já participou de algum?</b>	Sim, sei do que se trata, mas nunca participei de nenhum.	Sim. Pelo CIEE.	Conheço recrutamento on-line, mas nunca participei.	Sim, é uma pré-avaliação que é feita para medir as habilidades de uma pessoa e cortar as piores e selecionar as melhores. Mas nunca participei.	Sim. Mas nunca participei.	Sim. Não, nunca participei de nenhum.	Sim. Sim, já participei.	Sim. Não, nunca cheguei a participar.	Sei, porém nunca cheguei a participar de nenhum.
<b>9. O que você acha do sistema de indicação?</b>	Positivo desde que o mesmo não seja levado em conta apenas a indicação. Importante que seja observado a qualificação do envolvido.	Não sou de acordo.	Caso o profissional indicado atenda 100% das exigências da cargo, a indicação é válida. Esse sistema pode agilizar os processos de contratação de uma empresa.	Acho isso uma falta de respeito, pois isso foge bastante do que se diz em meritocracia.	Sou de acordo, quando se trata de um profissional capacitado a ser indicado.	Acho injusto.	Acho justo quando é usado a impessoalidade.	Acho justo quando o indicador é imparcial quanto a capacidade do indicado.	Acho justo quando o indicador deixa o lado pessoal de lado.